

Fit in der Krise



Krise erkennen. Klar handeln. Stark bleiben.

➔ **Aufträge brechen weg. Die Preise steigen. Die Kasse ist leer. Die Stimmung kippt. Die Chefetage schweigt oder sagt zu viel. Vielleicht stehen Entlassungen im Raum. Oder gar eine Schließung. Was kann eine Interessenvertretung tun, wenn der Betrieb in eine Krise gerät?**

Was ist überhaupt eine Krise?

Eine Krise bedroht den Fortbestand eines Unternehmens oder eines großen Bereichs. Bei ungehindertem Fortgang der Entwicklung besteht letztlich die Gefahr der Zahlungsunfähigkeit beziehungsweise der Überschuldung – also eine Insolvenz. Für die Mitarbeitenden kann dies erhebliche Einschnitte und eine

Verschlechterung der Arbeitsbedingungen bedeuten. Im schlimmsten Fall drohen eine Betriebsschließung und damit der Wegfall der Arbeitsplätze.

Was sind die Ursachen für eine Unternehmenskrise?

Hauptursache für die Krise eines Unternehmens sind in der Regel Managementfehler wie fehlende Marktanalyse und Neuausrichtung, ungenügende Kommunikation im Unternehmen und fehlendes Controlling beziehungsweise nicht erkannte Finanzierungslücken. Zudem gibt es oft ein unzureichendes Forderungsmanagement, das heißt Forderungen werden nicht (rechtzeitig) eingetrieben.



Eine Unternehmenskrise entwickelt sich in Stufen:



Strategische Krise

Diese ist häufig dadurch gekennzeichnet, dass das Produktportfolio veraltet ist. Hierdurch werden Marktanteile zunehmend an die Konkurrenz verloren. Es können auch andere Entwicklungen am Markt sein, zum Beispiel steigende Kosten, die sich ungünstig auf die Rentabilität auswirken können.

Führungskrise

Die Unternehmensleitung bleibt untätig, sei es aus Sorglosigkeit oder mangelndem Problembewusstsein. Die sich abzeichnenden Probleme werden ignoriert. Notwendig gewordene Anpassungen und Korrekturen werden deswegen zu spät, nur halbherzig oder auch gar nicht vorgenommen. Die Führungskrise ist im Grunde kein eigenes Krisenstadium, sondern verläuft parallel zur strategischen Krise.

Erfolgskrise

In diesem Stadium werden die Defizite der Unternehmensführung sichtbar und schlagen sich auf die konkreten Zahlen nieder. Kunden wechseln eventuell zur Konkurrenz. Sinkende Absätze führen zu einer schlechteren Kapazitätsauslastung, höheren Lagerkosten und schlechteren Einkaufskonditionen. Die unterbliebene Neuausrichtung des Unternehmens wirkt sich schließlich auf die Bilanz aus: Umsatzzahlen gehen zurück, durch mangelnden Gewinn wird das Eigenkapital allmählich aufgezehrt.

Liquiditätskrise

Unternehmenskrisen enden bei ungehinderter Entwicklung irgendwann in Verlusten und Liquiditätsengpässen. Lieferantenrechnungen werden nicht mehr bezahlt. Mahnungen häufen sich. Kredite können nicht mehr bedient werden. Kreditlinien sind voll ausgeschöpft. Die Existenz des Unternehmens ist akut gefährdet.

Insolvenz

Eine Liquiditätskrise führt dann zur Insolvenz, wenn das Unternehmen zahlungsunfähig wird, also nicht mehr in der Lage ist, seine fälligen Verbindlichkeiten rechtzeitig in vollem Umfang zu begleichen. Durch Stellung des förmlichen Insolvenzantrags wird der Geschäftsleitung die Verantwortung entzogen und auf einen Insolvenzverwalter übertragen, der das Unternehmen im Interesse der Gläubiger saniert oder (leider in der Praxis weit häufiger) abwickelt.



Wichtig:

**Eine Krise kommt selten über Nacht.
Wer sie früh erkennt, kann früh handeln.**

Woran erkenne ich eine Krise?

Krisen kommen. Manchmal schnell. Manchmal schleichend. Immer überraschend. Wenn sich der Normalzustand im Betrieb plötzlich ändert und Abweichungen auftreten, können das Anzeichen für eine Krise sein.

Externe Anzeichen sind unter anderem:

- ▶ Druck durch Konkurrenz wird höher
- ▶ Produkte oder Kunden fallen weg
- ▶ Auftragsrückgang
- ▶ Steigende Kosten
- ▶ Imageverlust

Interne Anzeichen sind unter anderem:

- ▶ Kurzarbeit oder Personalabbau
- ▶ Standortverlagerungen oder -schließungen
- ▶ Viele Berater im Haus, zum Beispiel von Banken
- ▶ Löhne werden spät gezahlt
- ▶ Investitionen bleiben aus



Hinweis:

**Vorbereitung ist kein Luxus.
Sie spart Zeit, wenn es ernst wird.**

Was kann der Betriebsrat tun?

1. Informieren – nur wer Bescheid weiß, kann mitreden

Betriebsräte müssen rechtzeitig und vollständig informiert sein. Nur so können sie auch eine sich anbahnende Krise erkennen. Wenn es im Unternehmen einen Wirtschaftsausschuss gibt, sollte dieser unbedingt genutzt werden. Der Wirtschaftsausschuss hat sehr weit reichende Informationsrechte zu wirtschaftlichen Angelegenheiten des Unternehmens. Er hat Einblick in die internen Zahlen, Bilanzen und Planungen.

Auch ohne oder neben dem Wirtschaftsausschuss hat der Betriebsrat weitgehende Informationsrechte in wirtschaftlichen Angelegenheiten, damit er seine Aufgaben erfüllen kann. Zudem können auch Arbeitnehmervertreter*innen in Aufsichtsräten – unter Beachtung ihrer Verschwiegenheitspflicht – Hinweise auf unternehmerische Entwicklungen liefern.

Es gibt unterschiedliche Informationsrechte.

Nach § 80 II BetrVG hat der Betriebsrat ein Recht auf Information mit Bezug zu seinen Aufgaben. Der Wirtschaftsausschuss erhält wirtschaftliche Informationen auf Grundlage der §§ 106 f. BetrVG, auch ohne konkreten Anlass. Nach § 90 AktG können Arbeitnehmervertreter*innen im Aufsichtsrat gezielt Berichte abrufen.

Diese sollten sinnvoll miteinander kombiniert werden. So können über den Wirtschaftsausschuss oder Aufsichtsrat in der Regel Informationen viel früher gewonnen werden als durch den Betriebsrat.

Daneben sollten Interessenvertretungen auch sonstige Quellen über das Unternehmen nutzen. Hierzu zählen sowohl externe Quellen wie Presse, Bundesanzeiger und Handelsregister als auch Gespräche, Eindrücke und Hinweise innerhalb der Belegschaft. Auch können interne Sachverständige über den Arbeitgeber zu Betriebsratssitzungen eingeladen werden.

Praxisbeispiel:

Die Geschäftsführung kündigte an, einen Strategieberater zwecks Einsparung von Personalkosten ins Haus zu holen. Der Betriebsrat forderte umgehend Auskunft über dessen Aufgaben, Ziele und die erwarteten Auswirkungen auf die Beschäftigten, basierend auf § 80 II BetrVG. So wurde frühzeitig Transparenz geschaffen und Arbeitsplatzabbau und Entlassungen vorgebeugt.

2. Auswerten – Zahlen verstehen und deuten

Informationen allein reichen nicht aus. Diese sollten auch gezielt und regelmäßig ausgewertet werden. Dafür sollten im Gremium solide betriebswirtschaftliche Grundkenntnisse vorhanden sein. Die betriebswirtschaftlichen Unterlagen sind aus Arbeitnehmendensicht auszuwerten, um etwaige Gefahren für die Interessen der Belegschaft zu erkennen. Doch auf welche Unterlagen kommt es an und was sagen einem die Zahlen?

- ▶ **Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Anhang, Lagebericht):** zeigt Vermögenslage, Ertragskraft und Hintergründe wichtiger Entwicklungen.
- ▶ **Monats- und Quartalsberichte:** machen kurzfristige Trends bei Umsatz, Kosten und Personal sichtbar.
- ▶ **Liquiditätsplanung:** zeigt, ob Zahlungen gesichert sind und wann Engpässe drohen.
- ▶ **Investitionspläne:** geben Auskunft über geplante Anschaffungen und Zukunftsfähigkeit.

Aus den Unterlagen lassen sich zentrale Fragen beantworten: Entwickelt sich der Umsatz positiv, steigen Kosten auffällig, wird Personal aufgebaut oder abgebaut und bleiben Investitionen aus?



(Eigenes) Frühwarnsystem aufbauen:

Um frühzeitig Krisen erkennen zu können, sollte sich der Betriebsrat beziehungsweise der Wirtschaftsausschuss ein Kennzahlensystem als Frühwarnsystem erarbeiten. Hier können wichtige Unternehmenskennzahlen eingepflegt und fortgeführt werden, wie etwa Umsatz, Gewinn, Liquidität, Mitarbeiterfluktuation sowie die Planabweichung innerhalb dieser Werte. So können Entwicklungen und Abweichungen dokumentiert und verglichen sowie kritische Punkte regelmäßig im Gremium ausgewertet werden.



Hinweis:

Zahlen sind nicht alles – aber ohne Zahlen fehlt der Maßstab.

Konkretes Vorgehen:

Der Wirtschaftsausschuss hat eine einfache Tabelle erstellt, in der er monatlich die Entwicklung von Umsatz, Krankenstand und Überstunden erfasst. Als die Überstunden plötzlich stark sanken und der Krankenstand stieg, deutete dies auf eine sinkende Auftragslage und steigenden Druck hin – ein klares Warnsignal.

Daneben kann ein aufmerksamer Betriebsrat – auch ohne Wirtschaftsausschuss – auf gewisse Warnsignale achten, die sich zunächst noch nicht konkret auf die Zahlen niederschlagen.

Warnsignale können beispielsweise sein:

- ▶ hoher Krankenstand
- ▶ Motivationsnotstand der Mitarbeitenden (innere Kündigung)
- ▶ hohe Mitarbeitendenfluktuation, vor allem an Schlüsselpositionen
- ▶ fehlender Nachwuchs
- ▶ hohe Fehlerquote
- ▶ veraltete Unternehmensstrukturen
- ▶ unklare Verantwortlichkeiten

3. Handeln – wenn es ernst wird

Wenn die Informationen kontinuierlich zur Verfügung stehen und entsprechend ausgewertet werden, ist der erste Schritt schon getan. In einer sich abzeichnenden Unternehmenskrise beziehungsweise, wenn der Arbeitgeber Maßnahmen zur Abwendung der Krise plant, sollte die Interessenvertretung initiativ werden und die Veränderung aktiv begleiten:

- ▶ Das Gespräch mit der Geschäftsführung suchen und Probleme, zum Beispiel im Monatsgespräch oder in der Wirtschaftsausschusssitzung, ansprechen.
- ▶ Ursachen für die Krise erfragen und auch kritisch hinterfragen. Oft sind fehlende Innovationen und das Ignorieren geänderter Umstände seitens der Geschäftsführung die eigentliche Krisenursache.
- ▶ Geplante Maßnahmen der Unternehmensleitung und deren Auswirkungen auf die Mitarbeitenden wie etwa Umstrukturierungen, Kurzarbeit, Entlassungen etc. erfragen.
 - ▷ Was soll wann und wie genau passieren?
 - ▷ Welche Auswirkungen wird es auf die Mitarbeitenden haben?
 - ▷ Welche Alternativen wurden geprüft?
- ▶ Eigene Vorschläge einbringen und Alternativen zu mitarbeitendenunfreundlichen Einschnitten aufzeigen, zum Beispiel Umschulungen, Weiterbildungsmaßnahmen, Flexibilisierung der Arbeitszeit etc.
- ▶ Gespräche genau dokumentieren und Protokoll führen.
- ▶ Die Belegschaft einbinden und informieren.



Hinweis:

**Erst analysieren, dann agieren.
Nicht andersherum.**

Offen mit der Belegschaft sprechen:

Während einer Krise ist die Unsicherheit oft groß. Die Belegschaft sollte ehrlich und frühzeitig informiert werden – auch bei schwierigen Nachrichten. Betriebsversammlungen, digitale Kanäle oder Sprechstunden helfen, Gerüchte zu vermeiden. Ebenso wichtig ist es, zuzuhören und Sorgen der Mitarbeitenden ernst zu nehmen.



Infoblatt zum Download und weitere Informationen unter
➔ arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung

Wir sind für Sie erreichbar:

Mitbestimmung und Technologieberatung

☎ 0421.3 63 01-938/-957/-961 in Bremen
☎ 0471.9 22 35-22/-24/-31 in Bremerhaven
✉ mitbestimmung@arbeitnehmerkammer.de
www.arbeitnehmerkammer.de/mitbestimmung

IMPRESSUM

Herausgeberin:

Arbeitnehmerkammer Bremen

Mitbestimmung und Technologieberatung

Bürgerstraße 1, 28195 Bremen

☎ 0421.3 63 01-959

Autoren: Maïke Morawietz, Alexander-Martin Koch

Layout: GfG/Gruppe für Gestaltung GmbH, Bremen

Druck: Druckerei Wellmann

Stand: Mai 2026



Arbeitnehmerkammer
Bremen